

STRATEGI MENGELOLA PERUBAHAN SEKTOR UKM: STUDI KASUS PADA USAHA MITRA ANANDIA BAKERY DAN SARI RASA BAKERY

Arni Utamaningsih

Dosen Politeknik Negeri Padang Jurusan Administrasi Niaga
Email: arni6965@gmail.com

Benny Chandra

Dosen Politeknik Negeri Padang Jurusan Administrasi Niaga
Email: chandrabenny72@yahoo.co.id

Chairul Muharis

Dosen Politeknik Negeri Padang Jurusan Teknik Sipil
Email: ch_muharis@yahoo.com

ABSTRACT

This article aims to examine the management of change in small-scale business ventures (UKM). Observation and experience of the change process were done through IbM program that involving two small companies as partners. The changes made to the system of accounting, recording, and reporting. The change occurs at two levels, namely the level of individuals and organizations. The changes in the individual level in the short terms, including changes in attitude and behavior change. In the long term, individual changes will be lead to life cycle changes. At the level of the organization will be lead to the normative and administrative changes in the short term, and further in the long term lead to organizational change. The change range from a simple process change to a major system change to achieve the organization's potential.

Keywords: *UKM, Change management, Individual levels, Organizational levels*

I. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Tulisan ini merupakan suatu kajian yang berasal dari pelaksanaan IbM yang kami laksanakan sepanjang bulan Juli sampai dengan pertengahan November 2016. Gagasan pelaksanaan IbM ini bermula dari keperihatinan kami setelah mengkaji Laporan Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur Mikro dan Kecil Triwulan IV tahun 2014 Propinsi Sumatera Barat. Laporan pertumbuhan tersebut diterbitkan oleh BPS Propinsi Sumatera Barat dalam Berita Resmi Statistik No. 10/02/13/Th.XVIII, tanggal 2 Februari 2015. Dalam laporan tersebut disampaikan bahwa secara keseluruhan industri mikro dan kecil Sumatera Barat mengalami penurunan baik dalam laporan akumulasi triwulanan (*q to q*) maupun akumulasi tahunan (*y to y*). Data triwulanan (*q to q*) menunjukkan angka -3,50, sedangkan industri mikro dan kecil Nasional menunjukkan angka 2,39. Indeks itu berarti pertumbuhan industri mikro dan kecil Sumatera Barat dalam triwulan ke IV 2014 tetinggal 5,89 point di bawah indeks Nasional.

Berdasarkan l pada Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa akumulasi tahunan (*y to y*) pertumbuhan industri mikro dan kecil Sumatera Barat menunjukkan angka yang lebih memprihatinkan lagi sebesar -3,54, sedangkan indeks nasional menunjukkan angka 6,02. Indeks itu berarti 9,56 point Sumatera Barat tertinggal di bawah indeks nasional. Namun demikian, ada upaya positif dari para pelaku industri mikro dan kecil Sumatera Barat pada tahun 2014, yang ditunjukkan oleh angka yang membaik senilai -2,33, dan indeks Nasional

senilai 4,91. Perbaikan tersebut ditunjang oleh pertumbuhan industri pengolahan tembakau, industri tekstil, industri kulit, industri kayu, dan industri karet. Pertumbuhan industri makanan juga memberikan sumbangan, walaupun tidak signifikan. Data akumulasi triwulanan menunjukkan angka -6,49 dan akumulasi tahunan -11,56, serta pada tahun 2014 menunjukkan angka -3,64.

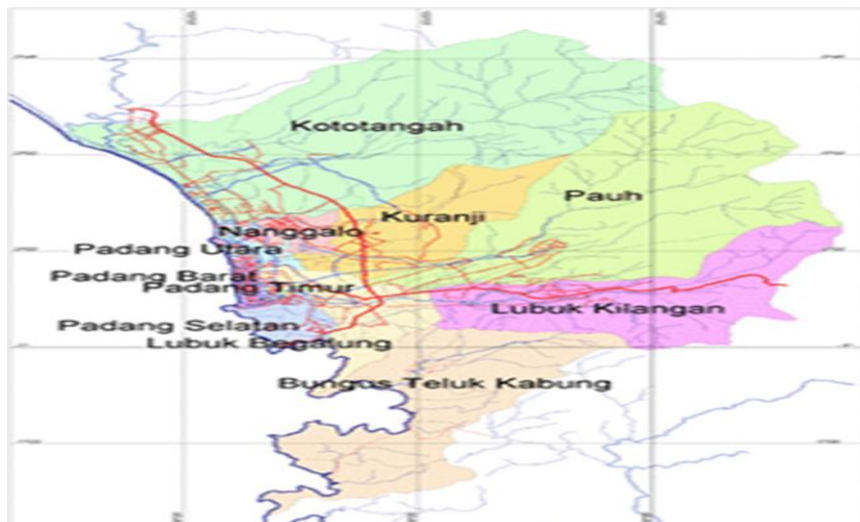
Tabel 1.1 Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur Mikro dan Kecil Triwulan IV Tahun 2014 Propinsi Sumatera Barat

No.	Kode KBLI	Jenis Industri	Pertumbuhan (persen)		
			Triwulan IV 2014		Tahun 2014
			q-to-q	y-on-y	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	10	Industri Makanan	-6,49	-11,56	-3,64
2	11	Industri Minuman	0,19	-7,96	-5,62
3	12	Industri Pengolahan Tembakau	2,00	2,15	8,59
4	13	Industri Tekstil	-5,54	28,65	14,26
5	14	Industri Pakaian Jadi	-1,41	-0,64	-11,17
6	15	Industri kulit, Barang dari kulit dan Alas Kaki	0,61	5,57	3,53
7	16	Industri kayu, Barang dari kayu, Barang dari kayu dan Gabus (Tidak Termasuk Fumitur) dan Barng Anyaman dari Bambu, Rotan dan sejenisnya.	-5,22	6,61	7,36
8	18	Industri percetakan dan Reproduksi Media Rekaman	6,96	-2,88	-1,31
9	20	Industri Bahan Kimia dan Barang dari Bahan Kimia	6,95	-20,85	-17,44
10	22	Industri Karet, Barang dari Karet dan Plastik	-2,37	11,85	5,55
11	23	Industri Barang Galian Bukan Logam	0,79	3,01	-6,19
12	25	Industri Barang Logam, Bukan Mesin dan Peralatannya	-5,05	-25,09	-13,77
13	31	Industri Fumitur	-4,42	-17,37	-7,84
14	32	Industri Pengolahan Lainnya	2,72	17,91	-0,91
IMK (Industri MIKRO dan Kecil) Sumatera Barat			-3,50	-3,54	-2,33
IMK (Industri MIKRO dan Kecil) Nasional			2,39	6,02	4,91

Sumber: BPS Propinsi Sumatera Barat

Berdasar pada analisis situasi kondisi pertumbuhan produksi industri manufaktur mikro dan kecil secara umum di Sumatera Barat, maka kami berinisiatif untuk turut membantu masyarakat agar dapat tumbuh dan berkembang sejalan dengan pertumbuhan industri kecil nasional. Kami berfokus pada upaya menumbuhkan industri makanan di kota Padang, khususnya di Kecamatan Pauh melalui pelaksanaan program IbM. Gambar 1.1 menggambarkan lokasi Kecamatan Pauh berserta batas-batas geografi daerahnya.

Industri makanan yang akan kami bantu adalah industri kecil pembuatan roti. Industri kecil pembuatan roti merupakan industri padat karya yang produknya sangat likuid. Roti adalah makanan pengganti nasi yang sangat dikenal luas oleh masyarakat dari berbagai pelosok Sumatera Barat. Setelah melalui survey awal pada beberapa industri kecil rumahan di Padang, maka kami memilih 2 (dua) perusahaan industri makanan yang memproduksi cake dan roti. Dua usaha skala kecil tersebut bernama Anandia Bakery serta Sari Rasa Bakery yang berkedudukan di Kecamatan Pauh, Padang. Anandia Bakery merupakan industri rumahan berskala kecil yang berlokasi di Komplek Pesona Filano, Kecamatan Pauh, Padang. Usaha kecil mitra kami yang kedua yaitu, Sari Rasa Bakery, berlokasi di Sungai Balang, Kelurahan Cupak Tengah, Kecamatan Pauh, Padang. Lokasi ini berbatasan dengan Kelurahan Bandar Buat.



Gambar 1
Peta Kecamatan Pauh dan Batas-batas Geografinya

2. LANDASAN TEORI

Pada bagian ini akan dibahas tentang landasan teori terkait dengan strategi perubahan yang menjadi topik besar tulisan ini. Strategi perubahan itu dibagi ke dalam 4 (empat) bagian pokok bahasan, yaitu: 1) Perubahan Lingkungan dan Bisnis; 2) Opsi Perubahan; 3) Resistensi terhadap Perubahan; 4) Langkah Perubahan.

2.1. Perubahan Lingkungan dan Bisnis

Dunia bisnis mengalami pasang surut sepanjang masa, perubahan selalu terjadi dalam berbagai dimensi dalam skala besar maupun skala kecil. Perubahan skala kecil yang terjadi secara terus menerus disebut sebagai *continuous improvement* atau *first order change*. Perubahan yang terjadi dalam skala besar, meliputi perubahan multidimensi disebut sebagai *dramatic change* atau *second order change*. Lingkungan usaha yang berubah dengan cepat membuat semua usaha bisnis harus responsif dan peka dalam merencanakan dan menentukan arah perubahan. Sonnenberg (1994) menyatakan bahwa setiap hari selalu terjadi perubahan, sehingga menjalankan usaha dengan cara biasa tidak cukup lagi untuk dapat merespon perubahan lingkungan yang terjadi secara cepat. Perusahaan semacam itu akan gagal. Dalam hal ini perusahaan tidak hanya cukup dengan reaktif saja terhadap perubahan lingkungan, namun juga harus belajar mengantisipasi perubahan. Gagasan yang senada juga disampaikan oleh Robbins (2005) dengan mengatakan bahwa organisasi harus berubah agar tetap mampu bertahan hidup. Smither, Houston dan McIntire (1996) menyatakan bahwa perubahan dalam organisasi harus dirumuskan dengan seksama, direncanakan dan dikelola secara terampil sehingga perubahan menjadi efektif. Pokok bahasan yang mendiskusikan mengenai hal itu merupakan bagian dari manajemen perubahan.

2.2. Opsi Perubahan

Berbagai faktor dapat menjadi penyebab mengapa dunia usaha harus berubah. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi beberapa opsi. Robbins (2005) mengelompokkan perubahan menjadi 4 (empat) opsi, yaitu 1) perubahan struktur, 2) perubahan teknologi, 3) perubahan physical setting, dan 4) perubahan orang. Opsi perubahan orang merupakan perubahan yang paling sulit untuk dilaksanakan. Orang memiliki berbagai dimensi yang tidak mudah untuk direncanakan pola perubahannya. Perubahan orang terkait dengan perubahan pola pikir, perilaku, kebiasaan dan berbagai dimensinya. Ketika pola pikir, perilaku, dan kebiasaan seseorang tidak sejalan dengan

organisasi, maka bukan berarti memecat karyawan dan menggantikannya dengan orang baru merupakan suatu penyelesaian. Batesman dan Snell (2002) menyatakan bahwa orang dan seluruh anggota organisasi harus termotivasi untuk berubah agar tujuan perubahan dapat terwujud. Pemilihan karyawan sejak awal harus merupakan suatu prioritas, dan merupakan pribadi yang responsif terhadap perubahan. Perubahan pada struktur, teknologi, *physical setting* harus didukung dengan perubahan orang. Perubahan pada struktur, teknologi, *physical setting* yang tidak didukung dengan perubahan orang, maka perubahan tidak akan optimal. Keengganan orang untuk berubah seringkali menjadi kendala bagi perubahan struktur, teknologi, dan *physical setting*. Orang merasa enggan untuk melakukan perubahan, karena merasa nyaman dengan pola kerja yang sudah ada. Keengganan untuk berubah atau penolakan seseorang untuk melakukan perubahan perilaku dan kebiasaan disebut sebagai resistensi.

2.3. Resistensi terhadap Perubahan

Perubahan mengandung ketidakpastian dan risiko, namun juga merupakan peluang. Perubahan dalam organisasi memiliki risiko ditolak oleh lingkungannya, yang selanjutnya sering disebut sebagai resistensi atau penolakan terhadap perubahan. Ahmed, Lim, dan Loh (2002) menyatakan bahwa resistensi terhadap perubahan merupakan tindakan berbahaya dalam lingkungan persaingan yang ketat. Perusahaan tidak dapat menghindari tuntutan untuk responsif terhadap perubahan, walaupun perusahaan telah memiliki sumber daya yang berlimpah. Resistensi terhadap perubahan dapat dikategorikan menjadi dua kategori, yaitu resistensi individu (*individual resistance*) dan resistensi organisasi (*organizational resistance*). Resistensi individu merupakan penolakan karyawan secara individu maupun secara kelompok terhadap perubahan yang diajukan oleh pimpinan organisasi. Berikut ini merupakan faktor-faktor penyebab atau alasan terjadinya resistensi dengan mengabaikan dominasi atau tinggi rendahnya resistensi menurut Sonnenberg (1994):

- a. *Procrastination*. Kecenderungan menunda perubahan, karena merasa masih banyak waktu untuk melakukan perubahan.
- b. *Lack motivation*. Orang berpendapat bahwa perubahan tersebut tidak memberikan manfaat sehingga enggan untuk berubah.
- c. *Fear of failure*. Perubahan menimbulkan pembelajaran baru. Orang takut berubah karena tidak yakin akan kemampuan yang dimilikinya sehubungan dengan sesuatu yang baru selama proses perubahan. Orang khawatir gagal dalam merespon perubahan.
- d. *Fear of the unknown*. Orang cenderung merasa lebih nyaman terhadap sesuatu yang sudah diketahui, dan enggan untuk merubah sehubungan dengan sesuatu yang belum diketahuinya.
- e. *Fear of loss*. Orang takut terhadap perubahan yang dapat menurunkan job security, power, dan status. Resistensi terjadi karena orang takut akan kehilangan jabatan, kehilangan status sosial, dan lainnya.
- f. *Dislike of the initiators of change*. Orang sulit menerima perubahan jika mereka ragu terhadap kepiawaian inisiator perubahan atau tidak menyukai anggota agen perubahan.
- g. *Lack of communication*. Salah pengertian terhadap apa yang diharapkan dari perubahan karena informasi tidak disampaikan secara utuh dan komprehensif.

2.4. Langkah Perubahan

Carr (1994) merumuskan terdapat 7 (tujuh) langkah perubahan yang disampaikannya dalam bentuk pertanyaan, sebagai berikut: *Pertama*, Apakah perubahan itu merupakan suatu beban atau suatu tantangan? *Kedua*, apakah perubahan itu jelas, bermanfaat, dan nyata? *Ketiga*, apakah manfaat dari perubahan itu dapat segera diperoleh? *Keempat*, apakah perubahan itu terbatas pada satu unit kerja atau beberapa unit kerja terkait? *Kelima*, apakah

dampak perubahan itu terhadap kekuasaan dan status? *Keenam*, apakah perubahan sejalan dengan budaya organisasi yang ada? *Ketujuh*, apakah perubahan itu pasti akan dilaksanakan?

Berdasarkan rangkaian pertanyaan Carr (1994) tersebut dapat disimpulkan bahwa sebaiknya perubahan dipersepsikan sebagai tantangan bukan sebagai beban, oleh karenanya dibutuhkan pimpinan yang kreatif yang dapat meyakinkan semua karyawan bahwa perubahan adalah sebuah tantangan. Perubahan hendaknya memiliki agenda yang jelas, bermanfaat, nyata, dan urgen. Data dapat digunakan sebagai sarana untuk meyakinkan karyawan sehubungan dengan manfaat yang dapat diperoleh karyawan. Tujuan-tujuan sebaiknya dirumuskan secara jelas untuk meyakinkan karyawan bahwa manfaat dapat dirasakan karyawan dalam waktu yang relatif singkat. Perubahan akan dipersepsikan sebagai suatu beban, ketika perubahan hanya dilakukan pada satu unit kerja saja tanpa ada perubahan pada unit kerja yang lain. Logikanya perubahan pada satu unit akan terkait dengan perubahan pada unit lainnya. Dalam hal ini perubahan setiap unit kerja harus jelas. Kekuasaan dan status berkaitan erat dengan unit kerja. Agen perubahan seringkali salah mengantisipasi tentang kekuasaan dan status pada masing-masing unit kerja, sehingga berakibat pada sulitnya pelaksanaan perubahan. Perubahan yang sukses seringkali tidak terlepas dari budaya organisasi yang mewarnai setiap unit kerja. Dalam hal ini agen perubahan harus mampu meyakinkan anggota organisasi bahwa nilai-nilai organisasi akan tetap dipertahankan. Pada bagian yang paling akhir namun paling penting adalah perubahan tersebut bukan sekedar ceramah, namun benar-benar nyata urgensinya, sehingga karyawan mendapat kepastian tentang perubahan terbut.

3. Analisis dan Diskusi

3.1 Data dan Aspek Produksi Usaha Mitra

3.1.1 Data dan Aspek Produksi Usaha Mitra *Anandia Bakery*

Anandia Bakery benar-benar merupakan industri roti rumahan. Proses produksinya dijalankan di sebuah rumah dan pengerjaannya dilakukan secara manual. Meski begitu, produk *Anandia Bakery* diminati oleh masyarakat di daerah perbatasan Sumatera Barat. Usaha ini dipimpin oleh Bapak Nofrizaldi yang sejak muda sudah menekuni usaha kuliner. Hobi memasak beliau curahkan dengan segenap hati untuk melestarikan pembuatan roti sederhana warisan leluhurnya. Produk andalannya adalah roti tawar dan roti manis. Kedua roti tersebut memiliki dua variasi. Yang membedakan variasi itu hanya pada penggunaan *butter*-nya. Jenis ini terdiri dari tiga rasa, yaitu margarin (lemak nabati), *butterfat* (lemak susu), dan *buttermilk* (*lowfat-unsalted-unhydrogenated*) atau susu rendah lemak. Masing-masing rasa dibedakan berdasarkan kemasannya, dengan harga yang berbeda pula tergantung jenis *butter*-nya. Manajemen usaha telah dilakukan mulai dari memperbarui kemasan, pengurusan surat izin usaha, pendaftaran hak paten, dan sertifikasi BPOM, serta aktivitas lain yang berhubungan dengan pemasaran. Dalam hal ini berkaitan dengan produk dan proses produksi, *Anandia Bakery* relatif tidak memiliki tantangan yang berarti.

Usaha ini mempunyai 10 orang karyawan, dengan omset penjualan sekitar Rp.5.000.000 sehari. Keuntungan usaha kotor per hari berkisar Rp. 1.500.000 sampai dengan Rp.1.750.000. Kemampuan perusahaan untuk memenuhi standar gaji minimum Sumatera Barat sebesar Rp. 1.490.000 per bulan dirasa sangat berat dan perlu usaha yang sangat keras. Roti yang dihasilkan dipasarkan di daerah perbatasan Sumatera Barat, meliputi: Kabupaten Kerinci, Solok Selatan, Rengat, Teluk Kuantan, Air Molek, dan Dhamasraya. Pengiriman ke daerah-daerah tersebut dilakukan seminggu sekali, sekaligus mengambil roti-roti yang tidak berhasil terjual untuk dijadikan tepung roti dan tepung manis.

3.2. Data dan Aspek Produksi Usaha Mitra *Sari Rasa Bakery*

Mitra program IbM kami yang kedua adalah *Sari Rasa Bakery*, yang berlokasi di Sungai Balang, Kelurahan Cupak Tengah, Kecamatan Pauh, Padang. Lokasi ini berbatasan dengan Kelurahan Bandar Buat yang merupakan wilayah Kecamatan Lubuk Kilangan. Lokasi ini cukup strategis, karena berdekatan dengan Pasar Bandar Buat yang merupakan pasar sentral bagi masyarakat Kecamatan Pauh dan Lubuk Kilangan. Usaha ini dipimpin oleh Ibu Marlina yang juga memiliki hobi memasak dan menjadikan industri pembuatan roti sebagai sumber penghasilan keluarganya. Usaha ini mempunyai 5 orang karyawan, dengan omset penjualan sekitar Rp.2.000.000 per hari. Keuntungan usaha kotor per hari berkisar Rp. 500.000. Kondisi ini tidak lebih baik dari kondisi mitra kami yang pertama, *Anandia Bakery*.

Produk utama *Sari Rasa Bakery* adalah roti isi. Isian roti berupa keju, susu, selai, atau meses. Kemasannya dibuat kecil dengan harga Rp.1.000 per kemas. Ada juga roti yang dikemas lebih besar dengan harga Rp.5.000 per kemas. Ada dua varian roti isi yang diproduksi, pertama, roti isi kemasan kecil, yaitu roti isi yang terbuat dari tepung terigu dengan kadar protein kualitas rendah, diolah dengan *butter blend* dengan kadar butter 20% hingga menghasilkan roti dengan rasa biasa. Sedangkan roti isi kemasan besar, diolah dari tepung terigu dengan kadar protein lebih tinggi, dan *butter blend* dengan kadar butter 40%. Kemampuan usaha ini untuk menggaji kelima karyawannya sesuai upah minimum daerah Sumatera Barat belum dapat tercapai. Hal ini menjadi sumber keperihatinan Ibu Marlina, namun belum mendapatkan jalan keluarnya. Roti yang dihasilkan dipasarkan di daerah Kecamatan Pauh dan Lubuk Kilangan, sebenarnya cukup mendapat sambutan untuk masyarakat menengah bawah. Harga roti juga ditetapkan sesuai dengan kemampuan masyarakat kelas menengah bawah. Daerah pemasaran dan kemampuan perusahaan dalam mengelola usaha yang sangat terbatas, menjadikan perusahaan ini kurang efektif dalam mengelola sumber daya.

3.3. Persoalan yang Dihadapi Mitra

Persoalan umum yang terjadi pada industri makanan ringan di kota Padang menurut Dinas Perindustrian Kota Padang (2015) adalah:

- a. industri makanan ringan kurang memperhatikan aspek higienies
- b. masih adanya penggunaan bahan tambahan pangan yang berbahaya serta bahan tambahan pangan yang tidak sesuai komposisi.
- c. pengelolaan manajemen usaha masih sederhana
- d. mutu sangat sederhana, kemasan yang kurang menarik dan label tidak sesuai dengan isi.
- e. masuknya produk-produk makanan ringan dari daerah di luar Sumatera Barat yang mempunyai daya saing cukup tinggi baik dari segi harga maupun mutu produk.

Berdasarkan rangkaian permasalahan yang dikemukakan di atas, maka permasalahan kedua mitra kami adalah pengelolaan manajemen usaha yang masih sederhana serta mutu produk yang masih tergolong sederhana. *Sari Rasa Bakery* juga masih memiliki masalah desain kemasan yang kurang menarik.

3.2 Kekuatan Mitra *Anandia Bakery*

Berdasarkan hasil wawancara dan peninjauan lokasi yang telah kami lakukan, mitra *Anandia Bakery* memiliki pemahaman usaha dan tempat usaha yang baik. *Anandia Bakery* memiliki pemahaman kontekstual dan strategi dalam memasarkan produk yang handal. Mitra memilih strategi *market nicher* dalam memasarkan produk rotinya. Pilihan memasarkan produk ke daerah perbatasan Sumatera Barat merupakan pilihan pemasaran yang baik untuk menghindari ancaman pesaing yang mengandalkan kualitas produk dan umumnya lebih diminati oleh masyarakat perkotaan. Dalam hal ini menguasai ceruk pasar kecil di Kabupaten Kerinci, Solok Selatan, Rengat, Teluk Kuantan, Air Molek, dan Dhamasraya adalah pilihan

yang baik, karena masyarakat daerah perbatasan kurang peka terhadap kualitas produk, namun mereka sangat peka terhadap produk yang berharga murah. *Anandia Bakery* memahami kebutuhan masyarakat terhadap produk di daerah perbatasan, baik secara frekuensi, kuantitas, bentuk/jenis dan kualitasnya. Pemahaman usaha juga berkaitan terhadap sarana dan prasarana misal lokasi usaha, info usaha, kondisi kelengkapan usaha. Kekuatan *Anandia Bakery* juga terletak pada pengalaman dan strategi pemasaran. Pemasaran yang diterapkan masih tradisional, namun dapat membangun loyalitas dan fanatisme. Hal ini tidak terlepas dari sosok Bapak Nofrizal yang komunikatif, menghargai, pekerja keras dan rela dikritik jika hasil kerjanya kurang baik.

3.3 Kekuatan Mitra Sari Rasa Bakery

Berdasarkan hasil wawancara dan peninjauan lokasi yang telah kami lakukan, mitra *Sari Rasa Bakery* juga memiliki pemahaman usaha dan tempat usaha yang baik. *Sari Rasa Bakery* memilih strategi *market follower* sekaligus *market nicher* dalam memasarkan produk rotinya. *Sari Rasa Bakery* sangat menyadari tempat usahanya yang sangat dekat dengan pasar Bandar Buat yang merupakan pasar sentral bagi masyarakat Pauh dan Lubuk Kilangan. Pada sisi lain, *Sari Rasa Bakery* juga menyadari keterbatasannya dalam membidik pasar tingkat menengah atas. Masyarakat Pauh dan Lubuk Kilangan pada umumnya memiliki kemampuan ekonomi level menengah bawah, sehingga kurang sensitif terhadap kualitas namun sangat peduli terhadap harga yang murah. Namun, letak geografisnya yang masih cukup dekat dengan kota Padang, maka selera masyarakat juga terpengaruh oleh selera masyarakat perkotaan. *Sari Rasa Bakery* memahami betul tentang masalah selera ini, sehingga strategi *follower* dan *nicher* diterapkannya sekaligus ke dalam produk dan pemasarannya. *Sari Rasa Bakery* melakukan peniruan terhadap produk pesaing besar yang memiliki reputasi dan segmen pasar kelas atas. Dalam hal ini, produk yang diimitasi adalah produk roti Sari Roti yang telah memiliki pangsa pasar nasional. Agar terhindar dari konfrontasi langsung dengan pasar perusahaan besar Sari Roti, maka pasar Bandar Buat, Kecamatan Pauh merupakan daerah pemasaran yang sesuai untuk produk tiruan semacam itu. *Sari Rasa Bakery* juga mengkhususkan kebutuhan akhir konsumen, dengan cara melayani masyarakat kecil. Strategi *market nicher* ini juga sangat sesuai dengan ceruk pasar daerah pinggiran, seperti Kecamatan Pauh dan Lubuk Kilangan.

3.4 Kelemahan Mitra Anandia Bakery serta Sari Rasa Bakery

Permasalahan mendasar yang dihadapi oleh *Anandia Bakery* serta *Sari Rasa Bakery* adalah kurang handal dalam mengelola administrasi dan keuangan. Kebijakan dalam menentukan keputusan strategi berwirausaha hendaknya tidak hanya mengandalkan insting dan naluri saja, namun histori dalam catatan administrasi perlu dijadikan modal dalam menentukan keputusan. Kebijakan dan keputusan seharusnya berbasis data, begitu juga dalam menentukan kebijakan keuangan baik pendanaan atau investasi. Pada beberapa kasus usaha yang dirintis tidak mempunyai kekuatan data keuangan yang baik, sehingga pemilik tidak paham akan pendapatan rutin bulanan, tidak bisa mengkorelasi antara pendapatan, penjualan dan penggunaan bahan baku. Sehingga kemungkinan penyalahgunaan di tingkat bawah bisa dijalankan tanpa diketahui.

Permasalahan ini berlanjut pada sulitnya mitra mengajukan kredit perbankan. *Anandia Bakery* serta *Sari Rasa Bakery* tidak memiliki cukup bukti cacatan Akuntansi yang memadai untuk meyakinkan pihak bank. Kebutuhan adanya catatan akuntansi yang memadai juga sangat berguna untuk pengelolaan keuangan selanjutnya, jika bank telah menyalurkan dana kreditnya. Bahkan kebutuhan akan catatan akuntansi dan pelaporan keuangan yang memadai dapat menghindarkan mitra dari kesalahan mengurus keuangan dan kebangkrutan.

3.5 Manajemen Perubahan sebagai Solusi Perusahaan Mitra

Program IbM ini menerapkan 4 (empat) perubahan untuk mengatasi permasalahan mitra, yaitu: 1) Implementasi sistem akuntansi yang sesuai dengan usaha mitra dan penghibahan seperangkat komputer; 2) Pelatihan Akuntansi dan Pelaporan Keuangan; 3) Pendampingan dan pembinaan mitra selama 3 (tiga) bulan; 4) Pendampingan Penyusunan Proposal Kredit Perbankan. Program IbM ini melaksanakan perubahan tata kelola usaha mitra secara gradual dengan memperhatikan situasi dan kondisi usaha mitra. Pada kedua usaha mitra seluruh proses pencatatan, pelaporan, serta pengelolaan keuangan diselenggarakan sendiri oleh pemilik usaha (*owner*).

Pencatatan yang tertib dan teratur, penyusunan laporan keuangan secara berkala dapat memberikan manfaat yang besar. Pemilik dapat setiap saat mengetahui posisi keuangan, kinerja keuangan, perubahan modal pemilik dari waktu ke waktu. Informasi dalam neraca dapat memberikan informasi berapa uang tunai yang masih ada, berapa piutang yang belum tertagih, berapa nilai persediaan yang masih ada, berapa nilai peralatan, bangunan, kendaraan, jumlah utang yang harus dilunasi dan jatuh tempo, serta posisi modal pemilik yang ada saat ini. Informasi tersebut dapat digunakan sebagai dasar mengambil keputusan sehubungan dengan berbagai hal. Misalnya, terkait dengan jumlah piutang yang belum tertagih dan sejauh mana bagian penagihan aktif melaksanakan penagihan, seberapa sebenarnya jumlah piutang yang layak bagi UKM. Perlu tidaknya UKM melakukan ekspansi serta berbagai keputusan bisnis yang bermanfaat untuk perkembangan usaha selanjutnya.

Mengacu pada kondisi tersebut, maka pola perubahan sesungguhnya ada di level individu atau pada level mikro. Pada dimensi waktu pendek maka perubahan yang dilakukan secara gradual adalah perubahan sikap (*attitude change*) dan perubahan perilaku (*behavioral change*). Pada dimensi waktu panjang, maka perubahan yang diarahkan adalah perubahan siklus hidup (*life-cycle change*). Perubahan pada level individu ini akan mempengaruhi usaha yang dikelola oleh individu tersebut, yaitu pada level kelompok atau organisasi usaha mitra. Pada level kelompok, dalam hal ini pemilik usaha sebagai agen perubahan atas usaha yang dipimpinnya dapat mengarahkan karyawannya untuk berubah secara normatif (*normative change*) dan berubah secara administratif (*administrative change*) pada dimensi waktu pendek. Perubahan normatif dan administratif dapat berupa perubahan tata cara kerja yang mulai terarah dan terstruktur mengacu pada suatu prosedur dan standar operasional yang mengedepankan tata nilai. Bagian ini merupakan bagian yang terpenting yang dapat membuat usaha UKM berdiri kokoh karena adanya tradisi dan budaya yang dibangun langsung oleh pemiliknya. Pada tahapan ini menurut Tata Consultancy Services Limited (2013), eskalasi perubahan dapat ditetapkan mulai dari proses perubahan yang sederhana hingga pada tahapan proses perubahan sistem secara keseluruhan untuk mendapatkan potensi organisasional.

Pada tahapan perubahan perilaku yang terkait kebiasaan, kami tidak sepenuhnya berhasil melakukan perubahan. Dalam hal ini program IbM tidak cukup diselenggarakan hanya dalam waktu 6 (enam) sampai dengan 7 (tujuh) bulan dengan kontinuitas yang terputus-putus. Dalam upaya melakukan perubahan semacam itu, tim perlu terlibat langsung dengan intensitas yang kuat ke dalam bagian dari usaha mitra. Kami memandang jenis usaha yang sesuai dengan kondisi tersebut adalah pola perubahan dengan modal ventura atau koperasi, dalam hal ini tim IbM juga turut serta sebagai pemilik modal yang diikat dengan suatu kontrak bahwa modal tidak akan ditarik sampai benar-benar mitra berhasil melakukan perubahan dan berhasil mandiri dalam kondisi yang lebih baik.

4. Simpulan dan Saran

4.1 Simpulan

Kegiatan UKM umumnya berjalan tanpa mengandalkan informasi keuangan yang memadai, tertib dan teratur, namun usaha tetap berjalan lancar. Setiap keputusan yang

diambil hanya berbasis intuisi, pengalaman dan kebiasaan masa lalu. Hal itu berjalan dalam jangka waktu panjang, dan merasa hal tersebut bukanlah masalah yang krusial. Kegiatan pencatatan dan penyusunan laporan keuangan masih dianggap sebagai kegiatan yang mewah dan dianggap tidak sebanding dengan manfaatnya. Hal tersebut menjadikan UKM tidak dapat mengetahui secara pasti berapa pendapatan (kas) yang seharusnya diterima, bagaimana mengelola kas secara efisien, berapa biaya operasional yang seharusnya dikeluarkan dan berapa pendapatan yang masih tersisa. Akibatnya berapa laba tidak diketahui secara pasti. Permasalahan akan menjadi kompleks seiring dengan semakin besarnya kegiatan usaha UKM. Kegiatan yang sedang berjalan akan semakin sulit terpantau secara langsung. Kesulitan tersebut sebenarnya dapat diatasi dengan jalan membuat laporan keuangan dan menganalisisnya lebih lanjut, dan setiap keputusan berbasis pada kondisi keuangan yang ada.

4.2 Saran

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam proses implementasi perubahan di lapangan:

1. Proses perubahan pada perusahaan skala kecil memerlukan kesabaran dan kemampuan untuk meyakinkan mitra bahwa apa yang kita sampaikan berguna bagi perkembangan usaha mereka.
2. Program IBM ini menyarankan bahwa proses perubahan sebaiknya berlangsung secara gradual, sehingga membutuhkan waktu yang lebih panjang. Dalam hal ini program selama kurang dari satu tahun dirasa belum memberikan hasil yang optimal. Proses perubahan membutuhkan banyak aspek yang harus berubah, terutama terkait dengan aspek ketekunan untuk belajar bagi pihak mitra (*attitude change*). Aspek semangat, kemauan, dan ketekunan (*behavioral change*) berasal dari pihak mitra. Proses perubahan akan lebih baik lagi jika mitra telah tergabung dalam suatu kelompok kerja yang terkelola secara terarah, terstruktur, dan dimonitor perkembangan setiap anggota kerjanya (*normative and administrative change*) sehingga usaha mitra akan mampu bertumbuhkembang (*organizational change*).
3. Fungsi modal ventura dan koperasi dapat diberdayakan untuk membangun bisnis sejenis. Mitra kami banyak mengeluh terkait dengan persaingan yang kuat dari pengusaha yang memiliki modal kuat sehingga mampu melakukan penetrasi pasar. Mitra kami bertahan dengan mengandalkan kualitas dan fokus melayani daerah-daerah perkebunan di perbatasan Sumatera Barat, sedangkan untuk wilayah kota hanya melayani ceruk pasar kecil dengan jumlah yang kecil pula.

Daftar Referensi

- Ahmed, P.K, Lim, K.K. dan Loh, A.Y.E. 2002. *Learning through Knowledge Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bateman, T.S. dan Snell, S.A.2002. *Management: Competing in the New Era*. Edisi kelima. New York: McGraw-Hill.
- Berita Resmi Statistik No. 10/02/13/Th.XVIII, tanggal 2 Februari 2015, Laporan Pertumbuhan, BPS Propinsi Sumatera Barat.
- Carr, C. 1994. Seven Keys to Successful Change. *Training*. Februari.
- Robbins, S.P. 1996. *Organizational Behavior: Concepts, controversies, applications*. Edisi kesembilan. New Jersey: Prentice-Hall.
- Smither, R., Houston, J.M. McIntire, S.D. 1996. *Organizational Development: Strategies for Changing Environments*, New York: Harper Collins.
- Sonnenberg, K.S 1994. *Managing with a Conscience: How to Improve Performance through Integrity, Trust, and Commitment*, New York: McGraw-Hill.

Statistik Perbankan Indonesia (SPI), Konsentrasi Penyaluran Kredit UMKM 2014, Otoritas Jasa Keuangan, Nopember 2014, Vol. 12, No. 12.

Tata Consultancy Services Limited. (n.d.). Business Process & Change Management. Retrieved January 2013, from Tata Consultancy Services: <http://www.tcs.com/offerings/consulting/business-process-change-management/Pages/default.aspx>.